

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200415045

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

SOLEX 公司发展战略研究

A Study on Development Strategy of

Solex Industries Co., Ltd

卜 剑 宏

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（√），在 2 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

论文摘要

厦门 SOLEX 公司成立于 1993 年，是中国卫浴行业主要的生产厂家之一，专业从事花洒、升降杆、淋浴器和淋浴配件的研发、制造和销售。经过 10 多年的努力和快速发展，公司已经从一家水龙头小贸易商成长为拥有六家下属公司的企业集团，在业内亦享有较高的信誉与知名度。但在新的时期，如何继续保持公司的竞争优势，抵制外部竞争对手的威胁；如何提升公司内部管理水平，保证集团化的有效运营，都是 SOLEX 公司所需解决的核心问题。

本文试图通过对 SOLEX 公司外部环境、竞争对手、企业内部优势及存在的问题进行分析，提出相应的发展战略及实施办法。全文结构如下：

第一章：战略选择及其必要性。战略选择是企业战略管理的核心组成部分，通过简要介绍战略选择的基础、方向和方案的理论框图，有利 SOLEX 公司进行有效的战略选择和制定。

第二章：卫浴行业的环境分析。通过对我国卫浴行业发展现状的简述和产业竞争环境的分析，来揭示卫浴行业的主要特征、各种竞争力量的强弱、行业竞争趋势以及行业成功的关键因素。

第三章：SOLEX 公司简介与现状分析。回顾 SOLEX 公司的发展历程，从业务、销售、研发、制造、人力资源、公司管理和企业信息化建设等多方面对 SOLEX 公司的现状、资源及能力进行分析。

第四章：SOLEX 公司战略选择。对 SOLEX 公司特定的竞争对手进行分析比较后，运用 SWOT 和战略选择框图，对公司内部的优劣势和外部环境的机会威胁进行分析，得出了 SOLEX 公司应走差异化之路来实现其 SO 增长型战略。

第五章：实现发展战略的主要措施。为确保 SOLEX 公司发展战略的成功实施提出了调整组织结构、人力资源管理、财务策略和品牌策略等战略实施的具体措施。

关键词：发展战略 卫浴行业

Abstract

Founded in 1993, Xiamen Solex Industries Co., Ltd. is one of the main manufacturers of China bath industry, and engaging in the R&D, manufacturing and sales of shower, sliding bar, shower system and shower accessories. With 13 years of continued effort and rapid development, Solex has grown up from a humble faucet trading company to a group which owns six subsidiaries. Also, it has established its reputation in the bath industry of the world. But under the new situation, Solex company has to solve two core problems, (1)how to keep on holding company's competitive advantages to resist the external rivals' threats; (2)how to enhance the company's internal management level to ensure the company group run effectively.

Through analyzing the organization's external environment, competitors, internal strengths and weaknesses, the paper is trying to put forward a suitable development strategy and the corresponding implementations for Solex company. The paper includes five chapters:

Chapter One: Strategy selection and necessity. Strategy selection is the core part of corporate strategy management. A brief introduction of the theory frame of strategy selection, which includes the bases, directions and methods, will be helpful for Solex company in selecting and formulating strategies.

Chapter Two: Analysis of the bath industry. Through a brief description of the current situation and a five forces model analyzing, it leads to the main characterers, the strong or weak of each force, the trend, key success factors of the bath industry.

Chapter Three: A brief introduction of Solex company. After a retrospection of company history, the chapter shows Solex's status quo, resources and capabilities by analyzing its business, sales, R&D, human resource, corporation management and enterprise information construction.

Chapter Four: Strategy selection of Solex company. Beginning with a comparison with Solex's given rivals, and then by SWOT method, it analyzes the strengths & weaknesses of Solex company, as well as the opportunities & threats which might be made by the environment, and gets the conclusion that Solex company should follow the differentiation way to realize its growth strategy.

Chapter Five: The implementation of strategy. In order to ensure the development

strategy of Solex company being successfully implemented, there are four specific methods being proposed, which including organization structure adjustment, human resource management, financial strategy and brand strategy.

Key words: Development Strategy the Bath Industry

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 战略选择及其必要性.....	2
第二章 卫浴行业环境分析.....	7
第一节 我国卫浴行业简述.....	7
第二节 产业环境分析及五力模型.....	10
第三章 SOLEX公司简介与现状分析.....	16
第一节 SOLEX公司简介.....	16
第二节 SOLEX公司现状分析.....	19
第四章 SOLEX公司战略选择.....	31
第一节 竞争对手分析.....	31
第二节 SWOT分析.....	35
第三节 SOLEX公司战略选择.....	39
第五章 实现发展战略的主要措施.....	43
第一节 组织结构调整	43
第二节 人力资源管理	45
第三节 公司财务策略	48
第四节 品牌策略	50
结 束 语.....	54
参考文献.....	55
后 记	56

CONTENTS

PROLOGUE	1
CHAPTER 1 STRATEGY SELECTION AND NECESSITY.....	2
CHAPTER 2 ANALYSIS OF THE BATH INDUSTRY.....	7
1. A BRIEF DESCRIPTION OF CHINA BATH INDUSTRY	7
2. ENVIRONMENTAL ANALYSIS AND FIVE FORCES MODEL.....	10
CHAPTER 3 A BRIEF INTRODUCTION OF SOLEX COMPANY.....	16
1. A BRIEF INTRODUCTION OF SOLEX COMPANY.....	16
2. ANALYSIS OF SOLEX COMPANY EXISTING SITUATION	19
CHAPTER 4 STRATEGY SELECTION OF SOLEX COMPANY.....	31
1. COMPETITORS ANALYSIS.....	31
2. SWOT ANALYSIS.....	35
3. STRATEGY SELECTION OF SOLEX COMPANY	39
CHAPTER 5 THE IMPLEMENTATION OF STRATEGY.....	43
1. ORGANIZATION STRUCTURE ADJUSTMENT	43
2. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	45
3. FINANCIAL STRATEGY.....	48
4. BRAND STRATEGY.....	50
SUMMARY	54
REFERENCE	55
ACKNOWLEDGEMENT.....	56

前 言

中国卫浴，一个迅速成长起来的新兴行业。

我国卫浴行业起步较晚，大约在 20 世纪 80 年代中后期才有企业进行小规模生产，初期主要以仿制国外的款式为主，产品工艺落后、质量不稳定。90 年代后，随着人们生活水平的逐步提高、居民装修和房地产建设的持续升温，为我国卫浴行业提供了快速发展的机遇；同时，由于人员工资成本、环保和安全等因素，西方发达国家对卫浴产品的进口需求不断增长，从而也为中国卫浴产品的出口提供了广阔的发展空间，但总体上仍处于一种供过于求的产业发展速度。

经过 20 多年的发展，中国已无可争辩地成为世界上最大的卫浴产品生产基地，国内企业的实力、规模、技术装备水平、管理水平均有了较大程度的提高。但与发达国家和国际知名卫浴厂商相比，在产品创新能力、品牌知名度和工艺技术水平等方面仍存在相当大的差距。

进入 2004 年后，随着中央宏观调控政策的逐步实施，国内市场需求增速放缓，以及能源、交通运输的供求失衡，原材料价格的迅速攀升，给很多卫浴企业的生产和销售带来了不利的影响，行业整体盈利水平有所下降。同时，市场竞争趋向高档化、品牌化，竞争由以价格为主转向到高品质、高技术含量的产品上；随着中国加入世界贸易组织，国内竞争国际化，国际竞争国内化。中国卫浴行业面临着前所未有的机遇和挑战。

SOLEX 公司是中国卫浴行业淋浴产品专业的生产厂家之一。经过 10 多年快速的发展，现公司已拥有较大的规模和实力，在业内亦享有较高的信誉与知名度。新的竞争形势下，如何保持和增强公司的核心竞争力，抵制外部的竞争威胁；如何提升公司内部管理水平，保证公司集团化的有效运营，都是 SOLEX 公司所面临的迫切问题。

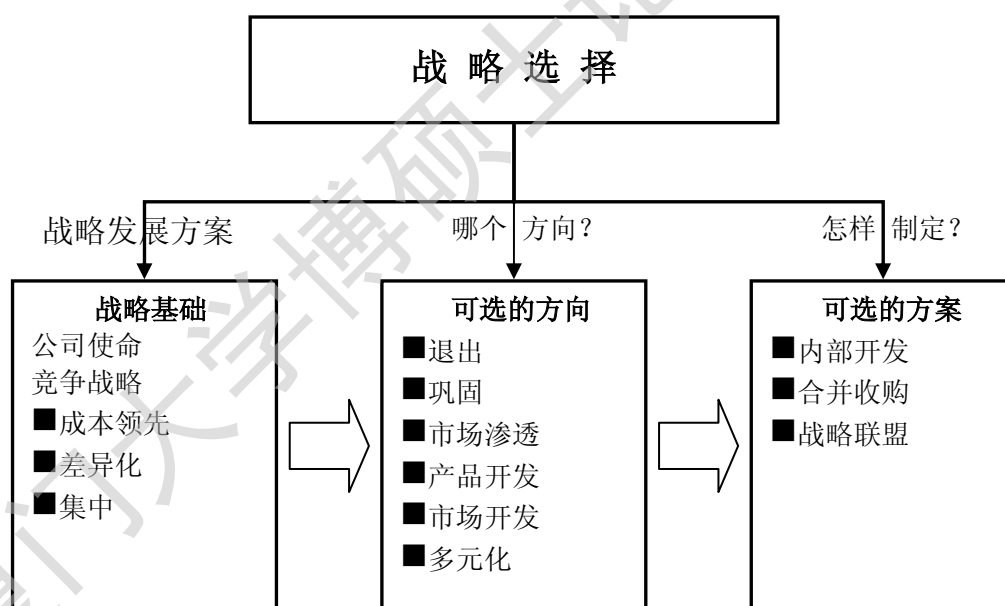
本文将从战略选择的理论框图出发，通过对 SOLEX 公司外部环境、竞争对手情况、企业内部优势及存在的问题进行分析，提出相应的发展战略及实施办法。

第一章 战略选择及其必要性

战略选择是企业战略管理的核心组成部分，研究企业战略的目的就是为处于不同内外环境下的企业选择和实施恰当的企业战略。战略选择不同于一般的经营决策，它涉及企业长远的发展方向、目标和经营范围，并影响到企业内部各职能部门、分支机构的决策和全体成员的行为。因此，战略选择是企业决策最重要的事项，是公司战略的核心。

按照格里·约翰逊和凯万·斯科尔斯合著的《公司战略教材》中所论述，战略选择应包括战略选择的基础、战略选择的方向和战略发展方向可选的方案三个部分，详见图 1-1。

图 1-1：战略选择框图



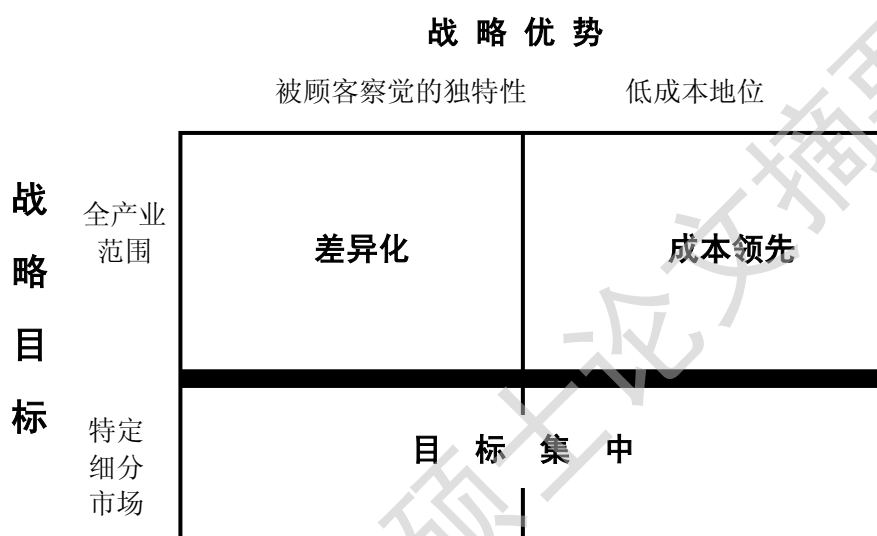
资料来源：[英]格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯著 金占明 贾秀梅译：《公司战略教程》，华夏出版社，2002年7月，P132。

一、战略选择的基础

战略选择的基础包括企业的使命、企业的总目标和分目标、企业为取得竞争优势的竞争战略（成本领先战略、差异化战略和集中化战略，参见图 1-2），之所以称之为基础是因为它们提供了战略发展最根本的方向性问题。倘若失去这一基础，其他任何细分化战略都将无法进行。以下，我们对迈克尔·波特的竞争战略做个简要的说明。

(1) 成本领先战略(Cost Leadership Strategy): 成本领先战略是通过设计一整套行动, 与竞争对手相比, 以最低的成本生产并提供为顾客所接受的产品或服务。要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施, 全力以赴地降低成本, 严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标, 企业需要在管理方面对成本给予高度的重视, 确立总成本低于竞争对手。

图 1-2: 三种基本战略



资料来源: 迈克尔·波特著, 陈小悦译:《竞争战略》, 华夏出版社, 1997年1月, P38。

(2) 差异化战略(Differentiation Strategy): 差异化战略是指集成企业一系列的行动, 以提供给顾客认为是重要并且是与众不同的产品或服务。采取差异化的企业的目标顾客是那些认为企业的产品与竞争对手不同能带来附加价值的顾客, 它是将公司提供的产品或服务差异化, 树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式, 如设计名牌形象, 保持技术、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性, 等等。最理想的状况是公司在几个方面都具有差异化的特点。但这一战略与提高市场份额的目标不可兼顾, 在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价, 有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点, 也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

(3) 集中战略(Focus Strategy): 是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标, 目标集中战略的前提思想是: 公司业务的聚集能够以较高的效率、更好的效果为某一

狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须做出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。企业要在竞争中取胜，就必须在这三种基本战略中做出选择，选择适合自身发展的竞争战略，获得竞争优势，达到利润最大化。

二、战略选择的方向

企业一旦确立了战略选择的基础，下一步就是要解决行动方向选择的问题。按照安索夫的观点，企业战略的选择方向可依据“产品/市场”矩阵（图 1-3）进行划分。对于公司现有产品，一方面可以通过市场渗透来扩大现有产品的市场份额，另一方面也可以通过开发新市场来增加现有产品的销售渠道；对于新产品，一方面可以在现有市场上销售新产品，另一方面也可以采用产品多样化策略来开辟新的市场，从而达到吸引新顾客、占领新市场的目的；倘若公司的现有产品，在现有的市场不具竞争力或处于不利的状况，那么可以采取巩固和退出二种战略。

图 1-3：安索夫产品/市场矩阵

		现有产品	新产品
现有市场	退出 巩固 市场渗透	产品开发	
新市场	市场开发	多元化	

资料来源：[英]格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯著，金占明 贾秀梅译：《公司战略教程》，华夏出版社，2002 年 7 月，P143。

（1）退出战略：是通过削减支出、降低产量，退出或放弃部分地域或市场渠道的战略。退出方案经常被忽视，虽然在许多情况下从市场中全部或部分退出是最明智

的选择。

(2) 巩固型战略：是采取稳定发展态度的战略形态，强调保存实力，能有效控制经营风险，但发展速度缓慢，竞争力量弱小。

(3) 市场渗透战略：是指实现市场逐步扩张的谨慎战略，该战略可以通过提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展，其战略核心体现在两个方面：利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。

(4) 产品开发战略：企业可能认为现有的产品不能为自己提供足够的机会，因而在现有知识、能力和技术的基础上寻找新的替代品，但公司在改变产品或开发新产品时仍保持当前市场的信誉。

(5) 市场开发战略：企业可能认为现有的市场不能为自己提供足够的机会，因而在现有知识、能力和技术的基础上寻找新的市场，但企业在冒险进入新市场时仍保持它现有产品的安全性。市场开发包括进入新的细分市场，为产品开发新的用途，或者扩大到新的地区。

(6) 多元化战略：多元化战略是指一个企业同时经营两个或两个以上行业的拓展战略，又可称“多行业经营”，主要包括二种形式：相关多元化（后向一体化、前向一体化、横向一体化）和无关多元化。多元化战略适合大中型企业选择，该战略能充分利用企业内部资源，提高资产利用率，通过扩大经营范围，缓解竞争压力，降低经营成本，分散经营风险，增强综合竞争优势，加快集团化进程。但实施多元化战略应考虑选择行业的关联性、企业控制力及跨行业投资风险。

三、战略发展可选的方案

针对上述每一种战略基础和战略选择方向，企业还必须确定具体实现的方案，其主要可以分为三类：内部开发、合并收购和战略联盟。

(1) 内部开发：是许多企业制定战略的主要方法，并且这样做有许多现实的原因。因为自行开发设计技术或制造方法，是企业自身学习必要的技能和知识的最好方法；同时，通过这些技能和知识的应用，企业可以更好地挖掘产品的潜能，更好地在市场中竞争。

(2) 合并和收购：企业合并战略是指参与企业通过所有权与经营权同时有偿转移，实现资产、公共关系、经营活动的统一，共同建立一个新法人资格的联合形式。

采取合并战略，能优化资源结构，实现优势互补，扩大经营规模，但同时也容易吸纳不良资产，增加合并风险。企业收购战略是通过现金购买或股票调换等方式获得另一个企业全部资产或控制权的联合形式，其特点是：被收购企业放弃法人资格并转让产权，但保留原企业名称成为存续企业；兼并企业获得产权，并承担被收购企业债权、债务的责任和义务。通过兼并可以整合社会资源，扩大生产规模，快速提高企业产量，但也容易分散企业资源，导致管理失控。

（3）战略联盟：是指两个或两个以上独立的经营实体横向联合成立一个经营实体或企业集团的拓展战略，是社会经济发展到一定阶段的必然形式。实施该战略有利于实现企业资源的有效组合与合理调配，增加经营资本规模，实现优势互补，增强集合竞争力，加快拓展速度，促进规模化经济的发展。

通过本章的简单论述，说明了对战略基础、方向和方案的选择都不是相互独立的，而是要在公司内外部分析的基础上找出一种有效的战略组合，来支撑公司长期的发展方向和目标。SOLEX 公司的战略选择也将依照此结构展开分析。

第二章 卫浴行业环境分析

正确的战略源自对外部环境的准确把握。本章将通过对我国卫浴行业的简述和产业竞争环境的分析，来揭示卫浴行业的主要特征、各种竞争力量的强弱、行业竞争趋势以及行业成功的关键因素。

第一节 我国卫浴行业简述

一、卫浴概念及产品分类

“卫浴”是卫生洁具和淋浴产品的简称，二者都是舶来品。如德国威廉皇帝所言“清洁的躯体才能培育纯洁的心灵”，卫浴在今天已经不仅仅意味着清洁、去除污垢，而且成为现代生活享受的一部分，人性化的外形和功能设计已经主导了当代的卫浴发展潮流。

依照国际行业惯例与产品特性，卫浴产品可分成以下四大类：

- (1) 洁具产品：面盆、马桶、小便器、浴缸等；
- (2) 龙头产品：面盆龙头、浴缸龙头等；
- (3) 淋浴系列：花洒、升降杠、淋浴器、淋浴屏和整体淋浴房等；
- (4) 卫浴配件：毛巾架、挂钩、扶手、化妆镜及马桶配件等。

浴室所用的其他电子电器类产品和浴室家具并不包含在卫浴产品的定义中，如热水器、浴霸、排气扇、开关照明、木质面盆台和浴柜等。

二、卫浴行业的特点

卫浴行业有三大显著的特点：

(1) 品牌属性非常强烈：做卫浴就是做品牌，推卫浴产品就是品牌推广。国际上著名的卫浴品牌公司均有非常悠久的历史，如德国高域已经成立 199 年、美标 134 年、科勒 133 年、汉斯格雅 105 年、乐家 89 年、TOTO 89 年，由此可见打造一个卫浴品牌不易，做好卫浴就应具有做百年老店的经营理念。

(2) 服务性：卫生洁具属功能性产品，扩展到现代卫浴后属于功能系列化产品，从马桶、面盆龙头到淋浴产品均需要用到水，要求有良好的出水和冲水功能，用水不畅就要维修服务。因此，如果售后服务不及时、不到位、不取信于民，就会失去品牌

口碑。

(3) 时尚性：卫浴与服装极为类似，是引导新一代时尚潮流的主角，各种新兴科技、艺术文化和时尚元素已大规模的应用在现代卫浴产品中。

三、 国内卫浴行业现状

中国卫浴，一个迅速成长起来的新兴行业。近 20 年来，随着人们生活水平的逐步提高、居民装修和房地产建设的持续升温，为我国卫浴行业提供了快速发展的机遇，但总体上仍处于一种供过于求的产业发展速度。但是进入 2004 年后，随着中央宏观调控政策的逐步实施，市场需求增速放缓，以及能源、交通运输的供求失衡，给很多企业的生产和销售带来了不利的影响，行业整体盈利水平有所下降。同时，市场竞争趋向高档化、品牌化，国际竞争国内化，中国卫浴行业面临着前所未有的机遇和挑战。

总体来说，国内卫浴行业的发展主要有以下几方面的特征：

(1) 产量持续增长。2004 年上半年，山东、福建、广东等建陶主产区继续保持快速增长势头，平均增幅超过 20%，其中福建、山东增长幅度更大，超过 30%。卫生陶瓷主产区广东的产量增长超过 20%，河北、河南、四川等省的建筑卫生陶瓷产量增长超过 10%。^①

(2) 企业生产成本持续增加。从 2003 年起，国内油、煤、交通运输和原材料价格不断提高，导致企业生产成本迅速增加；同时，由于市场竞争激烈，卫浴产品销售价格总体保持平稳，从而导致相当一部分生产中、低档产品的企业效益下滑甚至亏损，其中更有部分小企业已处于停产或倒闭状态。

(3) 企业生产规模提高，实力增强。近几年，全行业企业数量没有明显增加，但总产量每年都有较大幅度增长，尤其是广东、福建、浙江等沿海省份，企业平均生产规模不断提高。为了追求规模效益，企业加快了技术设施和装备更新改造的步伐，生产能力大幅增加，固定资产净值增加，企业的生产管理水平也有了较大的提升。

但与此同时，行业内还存在 3000 多家各种成分的小企业，其普遍存在着企业规模小、设备陈旧、产品单一、质量档次低、缺乏市场竞争力等明显劣势。如此数量的小企业无疑会造成市场的更加混乱、难以管理。当面临事关企业存亡的关键时刻，其唯一的策略只有价格战。可想而知，在今后新一轮竞争中，将会淘汰大批小企业。

(4) 企业品牌意识增强，新产品研发投入增加。2003 年，上海斯米克建筑陶瓷

^① 资料来源：智库在线，《2005 年度中国卫浴行业研究报告》。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库